



Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у харківському регіоні) [Електронний ресурс] / К. Базадзе // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 44–53. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13bkmuhr.pdf>.

УДК 336.712 (477.54)  
JEL Classification: G21

Каміла Базадзе

Харківський інститут банківської справи НБУ  
пр. Перемоги, 55, м. Харків, 61174, Україна  
e-mail: [kamila.bazadze@gmail.com](mailto:kamila.bazadze@gmail.com)  
к.е.н., в.о. доцента кафедри банківської справи

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ (НА ПРИКЛАДІ БАНКІВ У ХАРКІВСЬКОМУ РЕГІОНІ)

*Анотація.* Статтю присвячено дослідженню методологічних та практичних проблем оцінки конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг. В роботі запропоновано оцінну методику до визначення конкурентоспроможності, що базується на комплексній системі показників – індикаторів.

Обрані показники всебічно характеризують різні сторони діяльності банку: як операційну діяльність загалом, так і діяльність, пов'язану зі створенням, реалізацією та просуванням на ринок банківських послуг. З метою трансформації у єдину шкалу показників, які мають різну розмірність (грошову, відсоткову, одиничну) та уникнення суб'єктивізму в оцінці, запропоновано використовувати функцію Харінгтона.

На основі оцінки одиничних та групових індикаторів конкурентоспроможності банків здійснено інтегральну оцінку конкурентоспроможності банків на ринку Харківського регіону, яка дозволила розподілити їх на стратегічні групи (залежно від сили конкурентної позиції) та виділити лідерів і претендентів на лідерство, переслідувачів, послідовників, слабкі банки та банки – аутсайтери.

**Ключові слова:** банківська конкуренція, конкурентоспроможність банку, конкурентні переваги банку, конкурентна позиція банку, інтегральна оцінка конкурентоспроможності.

Камила Базадзе

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ (НА ПРИМЕРЕ БАНКОВ ХАРЬКОВСКОГО РЕГИОНА)

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию методологических и практических проблем оценки конкурентоспособности банков на рынке банковских услуг. В работе предложена оценочная методика для определения конкурентоспособности, которая базируется на комплексной системе показателей – индикаторов развития банков.

Предложенные показатели всесторонне характеризуют различные стороны деятельности банка: как операционную деятельность в целом, так и деятельность, связанную с созданием, реализацией и продвижением на рынок банковских услуг. С целью

Bazadze K. (2013). Methodological principles and practical aspects of assessing the competitiveness of banks [Metodolohichni zasady ta praktychni aspekty otsinky konkurentospromozhnosti bankiv]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-Economic Problems and the State* [online]. 8 (1), p.44-53. [Accessed May 2013]. Available from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13bkmuhr.pdf>.

трансформации в единую шкалу показателей, которые имеют разную размерность (денежную, процентную, единичную) и избежания субъективизма в оценках, предложено использовать функцию Харингтона.

На основе оценки единичных и групповых индикаторов конкурентоспособности группы банков проведена интегральная оценка их конкурентоспособности на рынке Харьковского региона, которая позволила распределить их на стратегические группы (в зависимости от силы конкурентной позиции), выделить лидеров и претендентов на лидерство, преследователей, последователей, слабые банки и банки – аутсайдеры.

**Ключевые слова:** банковская конкуренция, конкурентоспособность банка, конкурентные преимущества банка, конкурентная позиция банка, интегральная оценка конкурентоспособности.

**Kamila Bazadze**

Kharkov Institute of Banking of the National Bank of Ukraine  
Peremohy Avenue, 55, Kharkov, 61174, Ukraine  
e-mail: kamila.bazadze@gmail.com  
Ph.D., Assoc. Prof., Department of Banking

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES AND PRACTICAL ASPECTS OF ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF BANKS (IN KHARKIV REGION)

**Abstract.** *The article deals with methodological principles and practical aspects of assessing the competitiveness of banks in a market. The paper presents the assessment methodology of competitiveness which is based on the complex system of indicators - indicators of bank development.*

*The proposed indicators characterize different aspects of bank activities in details: operating activities as a whole and operations related to the creation, implementation and marketing of banking services. It has been proposed to use the Harrington function in order to transform indicators that have different dimensions (monetary, interest, unit) into a single scale, and to avoid subjectivity in the assessment.*

*Based on the estimation of individual and group indicators of bank competitiveness, the integral assessment of their market competitiveness in Kharkiv region has been made. It enabled to divide them into strategic groups depending on the strength of their competitive position. It made possible to define leaders and candidates for leadership, pursuers, followers, weak banks, and banks – outsiders.*

**Keywords:** *banking competition; the competitiveness of a bank; competitive advantages of a bank; competitive position of a bank; integrated assessment of competitiveness.*

**Вступ.** Характерною тенденцією розвитку ринку банківських послуг є перманентні флуктуації зовнішнього середовища, передусім – загострення конкуренції. Існує ціла низка причин, які перетворюють конкуренцію у банківському секторі на домінуючий чинник його розвитку. По-перше – конкурентний відбір. Банки, відібрані внаслідок жорсткої конкуренції – це банки, які ефективніше використовують свій капітал, швидше адаптуються до ринкових нововведень, мають гнучку і стратегічно виважену політику, якісний менеджмент та ефективні інформаційні системи. Друга причина полягає в тому, що конкуренція за споживача банківських послуг (отже за ресурси), приводить до розширення асортименту послуг та витіснення з ринку неякісних продуктів. І, врешті-решт, неминучим наслідком конкуренції на ринку є здешевлення вартості банківських послуг. Задля того, аби успішно існувати у конкурентному середовищі, протидіяти як банкам-конкурентам, так і

конкуруючим небанківським організаціям, залучати до користування своїми банківськими послугами клієнтів і бути при цьому не лише прибутковою, але й надійною та стійкою фінансовою установою, кожен банк повинен забезпечити собі конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Зважаючи на свою виняткову актуальність, проблеми дослідження характеру та особливостей банківської конкуренції, так само як і оцінювання конкурентоспроможності банківських установ, знайшли широке висвітлення у вітчизняній та зарубіжній літературі. Зокрема, дослідженнями даної проблематики займалися такі вчені-автори як І. Андреев, Н. Андрушків, В. Вовк, Т. Гірченко, Г. Олещук, Ф. Шпиг та ін.

В роботах вищеперерахованих дослідників розкривається сутність та особливості банківської конкуренції, досліджується характер та модифікація конкурентних відносин на сучасному банківському ринку, вивчаються ключові джерела формування конкурентних переваг банків та їх трансформація. Досліджується і питання конкурентоспроможності банків та її оцінювання, зокрема – надається визначення даної економічної категорії, здійснюються спроби запропонувати її показники та підходи до оцінювання [1, 3, 9].

Проте, попри серйозну увагу до питань конкурентоспроможності банків як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних дослідників, методологічні засади її оцінювання залишаються неопрацьованими через низку причин. По-перше, в науковій літературі відсутнє чітке та узгоджене трактування економічної категорії «конкурентоспроможність банку», яке б базувалося, з одного боку, на основних положеннях та фундаментальній ідеології сучасних теорій конкуренції, а з іншого боку – враховувало фундаментальні засади діяльності банків як специфічних фінансових установ особливого типу, а також трансформацію характеру банківської конкуренції в сучасних умовах. У зв'язку із цим, в літературі відсутній як чіткий і усталений набір індикаторів, який би дозволяв оцінювати конкурентоспроможність банку, так і ефективний методичний інструментарій, який би трансформовував оцінки різних показників у єдину шкалу та дозволяв розрахувати певний інтегральний показник конкурентоспроможності.

**Формування цілей статті.** Відповідно до виявлених прогалин у наукових дослідженнях, основна мета даної статті – обґрунтувати набір індикаторів конкурентоспроможності банку та запропонувати методику її оцінювання, здійснивши їх практичну апробацію на прикладі банків Харківського регіону.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними суб'єктами. Іншими словами, конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваги сукупності оцінних показників діяльності, що визначають успіх на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів [2]. На наш думку, конкурентоспроможність банку являє собою здатність спрямовувати ресурси, маркетингові і управлінські технології на забезпечення прибуткового існування та підтримку фінансової стабільності, шляхом оперативного реагування на зміну станів зовнішнього середовища, передусім – на динаміку попиту та стан конкуренції.

Як показує опрацювання фахової літератури із питань конкурентоспроможності банків, під час її оцінки застосовують різноманітні методи. Так, М. Г. Олещук у своєму дослідженні зазначає, що «сьогодні існує проблема низького рівня конкурентоспроможності банківських послуг і високого рівня конкуренції на ринку фінансових послуг, де банки вже частіше починають займати меншу частку на ринку в порівнянні з іншими конкурентами (існуючими непрямыми та потенційними)» [5]. При цьому фундамент подолання даної проблеми може бути сформовано лише завдяки побудові ефективної та дієвої методики оцінки конкурентоспроможності банків. Яка, у свою чергу, дозволить ідентифікувати їх головні конкурентні слабкості та визначити генеральні вектори посилення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності.

Для практичної оцінки конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності було обрано групу провідних українських банків, які здійснюють свою діяльність на регіональному ринку банківських послуг м. Харкова. До складу оцінюваної групи банків увійшли такі провідні банки як «Приватбанк», «Ощадбанк», «Фінанси та Кредит», «ВТБ Банк», «Дельта Банк», «ПУМБ», «Альфа Банк», «Укрсоцбанк», «ОТП – Банк» та «Надра Банк». Вибір даних банків у якості об'єкту дослідження пов'язаний із тим, що вони ведуть активну діяльність в усіх сегментах ринку банківських послуг і займають активну позицію на регіональному ринку Харківської області. Обрана група банків займає провідні позиції на регіональному ринку за обсягами активів, сформованими в Харківській області (табл. 1).

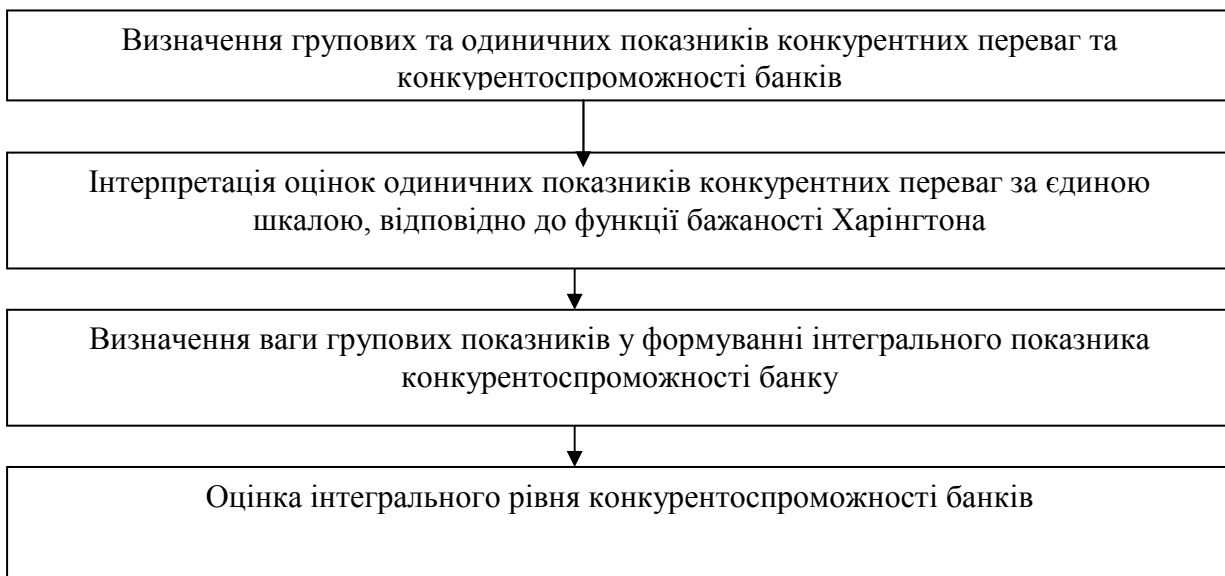
Таблиця 1

**Величина регіональних активів банків та їх частка на ринку Харківської області  
(станом на 1.01.20013 року)**

№ п/п	Банки	Активи, млрд. грн.	Частка на ринку, %
1	Приватбанк	5,80	17,5
2	Ощадбанк	2,96	8,9
3	Фінанси та кредит	0,88	2,65
4	ВТБ Банк	1,48	4,46
5	Дельта Банк	0,93	2,76
6	ПУМБ	1,39	4,2
7	Альфа-Банк	1,12	3,36
8	Укрсоцбанк	1,61	4,84
9	ОТП – Банк	0,91	2,74
10	Надра Банк	0,68	2,03

Джерело: складено на основі даних [6], [8]

Послідовність проведення оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності банків представлено на рис 1.



**Рис. 1. Процес оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності банків на основі одиничних та групових показників**

У табл. 2 представлено групові та одиничні показники конкурентних переваг, що враховані при оцінці конкурентоспроможності провідних банків на ринку банківських послуг в Україні. Для оцінки конкурентоспроможності банків на регіональному ринку банківських послуг Харківської області нами запропоновано методику комплексної оцінки на основі трьох основних груп показників, які пов'язані як із ринковою і операційною діяльністю банків загалом, так і, зокрема, із процесами створення, реалізації та просування на ринок своїх банківських послуг.

Таблиця 2

**Склад групових та одиничних показників конкурентних переваг банків Харківського регіону, пов'язаних зі створенням, наданням та просуванням послуг**

№ п/п	Групи показників	Індикатори конкурентних переваг
1	Показники ринкової активності (RAi) у сфері створення банківських послуг	Частка банку на регіональному ринку (за обсягами активів)
		Обсяги кредитно-інвестиційного портфелю в регіоні
		Мережа філій, відділень та представництв банку в регіоні
		Широта продуктового ряду банківських послуг
		Величина депозитного портфелю банку
		Величина регіональної клієнтської бази банку (фізичні особи)
		Забезпеченість кредитів депозитами
2	Показники операційної ефективності (OEi) у сфері надання банківських послуг	Чиста прибутковість активів (фінансова ефективність)
		Частка операційних витрат у величині операційного доходу (операційна ефективність)
		Чистий операційний дохід в розрахунку на одну торгову точку (збутова ефективність)
		Чистий операційний дохід в розрахунку на одного клієнта (ефективність клієнтської бази)
		Чистий прибуток в розрахунку на 1% ринкової частки (ринкова ефективність)
3	Організаційно-управлінські показники (OUi), що створюють передумови для успішного просування банківських послуг	Якість управління кредитним портфелем
		Якість обслуговування клієнтів
		Якість та лояльність клієнтської бази
		Імідж та репутація банку
		Професійний рівень менеджменту
		Материнська підтримка
		Стратегія та стратегічні перспективи банку

Так, до показників ринкової активності, які стосуються сфери створення банківських послуг, відносяться частка банку на регіональному ринку, широта продуктового ряду банківських послуг, мережа філій, відділень та представництв банку в регіоні (фундамент для реалізації послуг) та величина клієнтської бази банку (фундамент для споживання послуг).

До показників операційної ефективності у сфері надання банківських послуг, відносяться частка операційних витрат у величині операційного доходу (витратність створення послуг), чистий операційний дохід в розрахунку на одну торгову точку (ефективність точок продажу послуг) та чистий операційний дохід в розрахунку на одного клієнта (ефективність використання бази споживачів банківських послуг).

До організаційно-управлінських чинників, які створюють передумови для успішного просування банківських послуг на ринок, відносяться якість обслуговування клієнтів, якість та лояльність клієнтської бази, імідж та репутація банку, а також стратегія та стратегічні перспективи банку.

Особливістю даної методики оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності банків є вибір найбільш обґрунтованих методів інтерпретації одиничних показників та



одержаних результатів. Зазначимо, що на даний момент основними методичними проблемами в оцінці конкурентних переваг та конкурентоспроможності банків є наступні:

– по-перше – показники, які характеризують конкурентні переваги та конкурентоспроможність банків, мають різну розмірність (бальну, грошову, відсоткову), а тому для одержання узагальненої оцінки необхідно трансформувати їх у величини однакової розмірності;

– по-друге – високим залишається суб’єктивізм оцінок, які базуються на методах експертного оцінювання, нормативному або рейтинговому методах. Зокрема, вказані методи передбачають порівняння одержаних показників із еталонними значеннями, однак саме формування оцінної шкали є процесом суперечливим та не повною мірою об’єктивним.

Ефективним засобом подолання вказаних проблем у методиці оцінки одиничних та групових показників конкурентних переваг банків є використання функції бажаності. Необхідність застосування функції бажаності визначається різною розмірністю змінних, які формують інтегральний показник конкурентоспроможності банку. Трансформація ж у єдину для всіх шкалу (шкала оцінок від 0 до 1) знімає це ускладнення і дозволяє об’єднати в груповому чи інтегральному показникові одиничні показники різної розмірності. Існують різні форми аналітичного запису функції бажаності, проте найбільш розповсюдженою у сучасних дослідженнях є експонентна функція Харінгтона [10]:

$$D = e^{-e^{-y'}} \quad (1)$$

де  $y'$  – перетворене значення ознаки, яке визначається за такою формулою:

$$Y_i' = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2)$$

$X_i$  – первинне значення масиву даних,  $X_{\max}$ ,  $X_{\min}$  – максимальне та мінімальне значення оцінок для верхньої та нижньої границі інтервалу за шкалою Харінгтона, що відповідає рівню «задовільно».

Згідно зі шкалою Харінгтона, значення функції бажаності інтерпретуються таким чином, як представлено в табл. 3.

Таблиця 3

### Інтерпретація оцінок функції бажаності Харінгтона

№ п/п	Значення функції бажаності Харінгтона (D)	Інтерпретація оцінки функції бажаності	Висновок щодо конкурентоспроможності банку
1	$1,0 < D < 0,8$	Відмінно	Банки – лідери, що володіють найбільшими конкурентними перевагами
2	$0,63 < D < 0,8$	Добре	Банки – переслідувачі лідерів, що володіють достатніми конкурентними перевагами та мають потенціал до зростання
3	$0,37 < D < 0,63$	Задовільно	Банки – послідовники, що мають замало конкурентних переваг і не володіють достатньою конкурентоспроможністю
4	$0,2 < D < 0,37$	Незадовільно	Слабкі банки, що поступово втрачають конкурентні переваги та не в змозі забезпечити достатню конкурентоспроможність
5	$0 < D < 0,2$	Вкрай незадовільно	Банки – аутсайтери, що програють конкурентну боротьбу, не мають конкурентних переваг і є неконкурентоспроможними на ринку

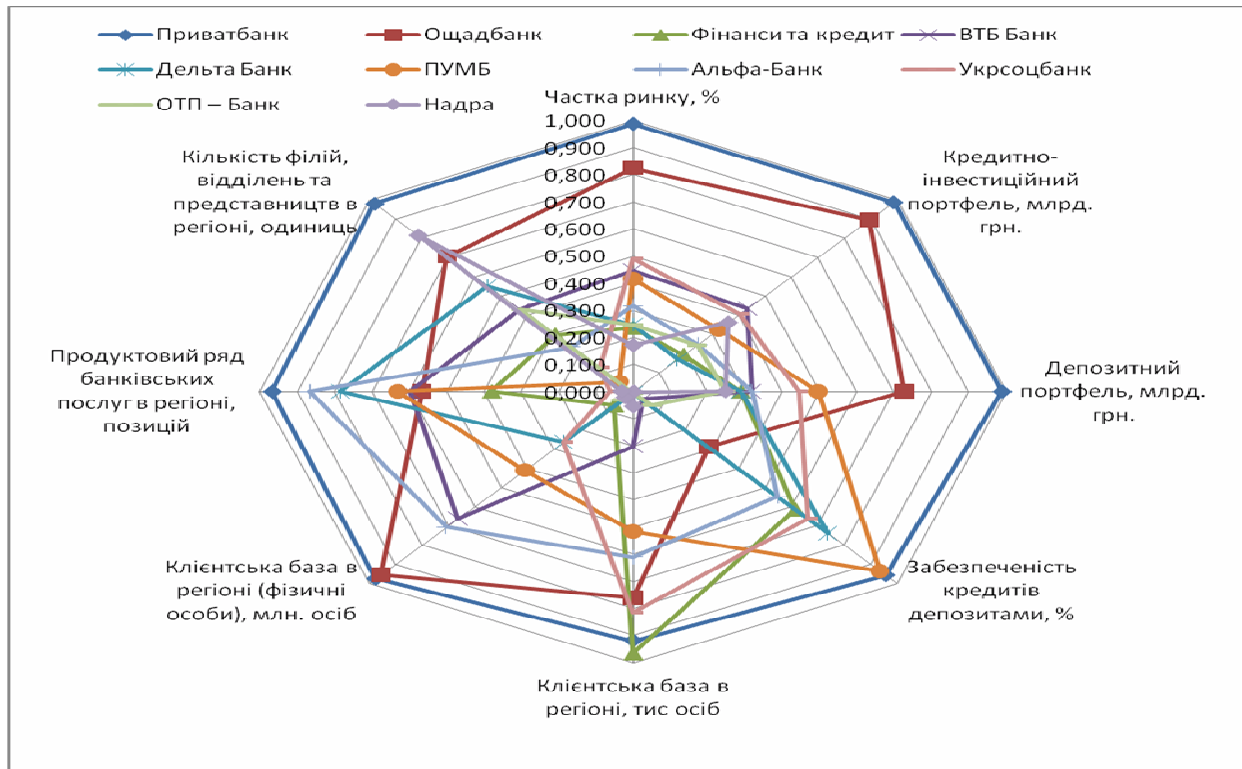
Практичне застосування запропонованої методики дозволило оцінити конкурентоспроможність банків на регіональному ринку банківських послуг в Харківській області. За результатами оцінки групових складових конкурентних переваг банків у табл. 4 представлено результуючі оцінки, які визначають комплексний рівень конкурентоспроможності банків на ринку із урахуванням усіх сторін банківської діяльності та джерел конкурентних переваг – активності у сфері створення послуг, операційної ефективності реалізації послуг та організаційно-управлінських передумов для просування послуг.

Таблиця 4

**Інтегральні оцінки конкурентоспроможності банків на регіональному ринку банківських послуг Харківської області**

№ п/п	Банки	Складові конкурентних переваг «Ринкова активність у сфері створення банківських послуг»		Групові складові конкурентних переваг «Операційна ефективність реалізації банківських послуг»		Групові складові конкурентних переваг «Організаційно-управлінські передумови для успішного просування послуг»		Інтегральна оцінка конкурентоспроможності	
		Оцінка RA	Інтерпретація	Оцінка OE	Інтерпретація	Оцінка OU	Інтерпретація	Оцінка, ІК	Інтерпретація
1	Приват-банк	0,971	Лідер	0,696	Переслідувач лідерів	0,684	Переслідувач лідерів	0,784	Претендент на лідерство
2	Ощадбанк	0,716	Переслідувач	0,455	Послідовник	0,590	Послідовник	0,587	Послідовник
3	Фінансиста кредит	0,381	Слабкий банк/Послідовник	0,127	Аутсайдер	0,054	Аутсайдер	0,187	Аутсайдер/Слабкий банк
4	ВТБ Банк	0,391	Послідовник	0,855	Лідер	0,778	Переслідувач лідерів/Лідер	0,675	Переслідувач
5	Дельта Банк	0,381	Слабкий банк/Послідовник	0,877	Лідер	0,561	Послідовник	0,606	Послідовник/Переслідувач
6	ПУМБ	0,472	Послідовник	0,546	Послідовник	0,890	Лідер	0,636	Переслідувач/Послідовник
7	Альфа-Банк	0,481	Послідовник	0,043	Аутсайдер	0,629	Послідовник/Переслідувач лідерів	0,384	Послідовник
8	Укрсоцбанк	0,408	Послідовник	0,037	Аутсайдер	0,447	Послідовник	0,297	Слабкий банк
9	ОТП – Банк	0,162	Аутсайдер	0,946	Лідер	0,784	Переслідувач лідерів/Лідер	0,631	Послідовник/Переслідувач
10	Надра Банк	0,214	Слабкий банк/Аутсайдер	0,023	Аутсайдер	0,000	Аутсайдер	0,079	Аутсайдер

Відповідно до здійснених оцінок, до лідерів регіонального ринку банківських послуг у Харківському регіоні за рівнем ринкової активності відноситься «Приватбанк», його переслідуювачем – «Ощадбанк». «ОТП – Банк» є чітким аутсайдером ринку, «Надра Банк» знаходиться на межі між слабкими банками та банками аутсайдерами. Більшість із досліджуваної групи банків відноситься до категорії «послідовників», а банки «Фінанси та Кредит» та «Дельта-Банк» знаходяться на межі між «послідовниками» та «слабкими банками».



**Рис 2. Багатокутник конкурентоспроможності банків на ринку Харківської області за індикаторами ринкової активності у сфері створення банківських послуг, RAi**

На основі групової оцінки показників операційної ефективності можемо виділити трьох лідерів регіонального ринку – «ВТБ Банк», «Дельта Банк» та «ОТП Банк». Їх переслідуювачем є «Приватбанк», послідовниками – «Ощадбанк» та «ПУМБ», тоді як аутсайдерами – банки «Фінанси та Кредит», «Альфа Банк», «Укрсоцбанк» та «Надра Банк».

За результатами оцінок організаційно-управлінських показників банків на регіональному ринку приходимо до висновку, що за рівнем якості банківського менеджменту лідером серед обраної групи банків на регіональному ринку банківських послуг Харківської області є «ПУМБ», який випереджає своїх конкурентів. До найближчих переслідуювачів лідерів, які небагато відстають від «ПУМБ», слід віднести банки «ВТБ Банк» та «ОТП банк», із більш значним відставанням за якістю управління – «Приватбанк» та частково – «Альфа Банк».

**Висновки.** За результатами дослідження запропоновано методику комплексної оцінки конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг на основі трьох основних груп показників (ринкової активності, операційної ефективності та організаційно-управлінські показники), пов'язаних із управлінням банківськими послугами на ринку. Практичне застосування запропонованої методики дозволило оцінити конкурентоспроможність банків на регіональному ринку банківських послуг в Харківській області.

Здійснені оцінки засвідчили, що на регіональному ринку Харківських послуг неможливо чітко виділити лідера, який би володів достатніми конкурентними перевагами в



усіх сферах діяльності та був здатен суттєво випереджати своїх конкурентів. Основним претендентом на лідерство нині є «Приватбанк», передусім завдяки своїй високій ринковій активності, широкому покриттю регіонального ринку збутовою мережею, потужній клієнтській базі та продуктовому ряду банківських послуг. Проте, недостатня операційна ефективність та погіршення останнім часом якості менеджменту зменшують інтегральний рівень його конкурентоспроможності. До числа перспективних банків, які згодо можуть стати активними переслідувачами лідерів, варто виділити передусім «ВТБ Банк», «ПУМБ» та «ОТП Банк», із частковою умовністю – «Дельта Банк». Ці банки розвиваються достатньо динамічно (виняток – «ОТП Банк») та ефективно, оскільки вони відзначаються високими показниками операційної активності. Запорукою цього значною мірою є ефективний менеджмент, перспективна клієнтська база та висока якість роботи із клієнтами. Помітимо також, що важлива роль у забезпеченні загальної конкурентоспроможності банків належить якості пропонованих банківських послуг.

#### Використана література:

1. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 35.
2. Андрушків Н. Конкуренція як рушійна сила розвитку банківських послуг в Україні / Н. Андрушків // Наука молода. – 2007. – №8. – С. 76-79.
3. Вовк В. Особливості формування конкурентної стратегії банку на ринку банківських послуг / В. Вовк // Вісник НБУ. – 2011. – № 9. – С. 20-26.
4. Гірченко Т. Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг / Т. Д. Гірченко // Регіональна економіка (укр.). – 2003. – № 4. – С. 122-127.
5. Олещук Г. М. Оцінка рівня конкурентоспроможності банківських послуг [Електронний ресурс] / Г. М. Олещук // Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VUbsNbU/2011\\_3/VUBSNBU12\\_p220-p223.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2011_3/VUBSNBU12_p220-p223.pdf).
6. Основні показники діяльності українських комерційних банків за 2007-2012 роки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://aub.org.ua/index.php?option=com\\_arhive\\_docs&show=1&menu=104&Itemid=112](http://aub.org.ua/index.php?option=com_arhive_docs&show=1&menu=104&Itemid=112).
7. Остап С. Управління банківськими послугами / С. Остап // Вісн. НБУ. – 2002. – №10 – С. 47-50.
8. Статистичний бюлетень Національного Банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=57897](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=57897).
9. Шпиг Ф. І. Конкуентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки [Електронний ресурс] / Ф. І. Шпиг – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/837/1/16.4.pdf>.
10. On the distribution of the desirability index using Harrington's desirability function [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lorenzcenter.nl/lc/web/2009/359/presentations/Trautmann.pdf>.
11. Promoting Competitiveness in Practice An Assessment of Cluster-Based Approaches [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://egateg.usaid.gov/sites/default/files/An%20Assessment%20of%20Cluster%20Competitiveness.pdf>.
12. Competition in Banking: A Review of the Literature [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.publications.gc.ca/collections/Collection/FB3-2-104-24E.pdf>?
13. Service marketing in banking sector and recent perceptions in marketing thoughts of services [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Once.pdf>.

#### REFERENCES

1. Andreev I. Criteria for the competitiveness of homogeneous banking services [Kriterii konkurentosposobnosti odnorodnykh bankovskikh uslug]. *Marketing - Marketing*, 1998, no.1. p. 35.
2. Andrushkiv N. Competition as the driving force behind the development of banking services in Ukraine [Konkurentsia yak rushiyna syla rozvytku bankivs'kykh posluh v Ukrayini]. *Nauka moloda - Young science*, 2007, no.8, pp. 76-79.
3. Vovk V. Features of the competitive strategy of the bank in the banking market [Osoblyvosti formuvannya konkurentnoyi stratehiyi banku na rynku bankivs'kykh posluh]. *Visnyk NBU - Bulletin of the NBU*, 2011, no.9, pp. 20-26.
4. Hirchenko T.D. Bank Competitiveness Strategy in activation of the banking market [Stratehiya konkurentospromozhnosti bankiv v umovakh aktyvizatsiyi rozvytku rynku bankivs'kykh posluh]. *Rehional'na ekonomika - Regional Economics*, 2003, no.4, pp. 122-127.
5. Oleshchuk G.M. Evaluation of the banking [Otsinka rivnya konkurentospromozhnosti bankivs'kykh posluh] *Visnyk Universytetu bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrayiny – Journal of University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 2011, no. 3 (12), pp. 220-223, available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VUbsNbU/2011\\_3/VUBSNBU12\\_p220-p223.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2011_3/VUBSNBU12_p220-p223.pdf).

6. Key indicators of Ukrainian commercial banks in 2007-2012 [*Osnovni pokaznyky diyal'nosti ukrayins'kykh komertsyynykh bankiv za 2007-2012 roky*], available at: [http://aub.org.ua/index.php?option=com\\_arhive\\_docs&show=1&menu=104&Itemid=112](http://aub.org.ua/index.php?option=com_arhive_docs&show=1&menu=104&Itemid=112).
7. Ostashov S. Management of banking services [Upravlinnya bankivs'kymy posluhamy]. *Visn. NBU - Bulletin of NBU*, 2002, no. 10, pp. 47-50.
8. Statistical bulletin of the National Bank of Ukraine [*Statystychnyy byuleten' Natsional'noho Banku Ukrayiny*], available at: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=57897](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=57897).
9. Shpyg F.I. Bank Competitiveness: Factors and Evaluation Criteria [*Konkurentospromozhnist' banku: faktory ta kryteriyi otsinky*], available at: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/837/1/16.4.pdf>.
10. On the distribution of the desirability index using Harrington's desirability function, available at: <http://www.lorentzcenter.nl/lc/web/2009/359/presentations/Trautmann.pdf>.
11. Promoting Competitiveness in Practice An Assessment of Cluster-Based Approaches, available at: <http://egateg.usaid.gov/sites/default/files/An%20Assessment%20of%20Cluster%20Competitiveness.pdf>.
12. Competition in Banking: A Review of the Literature, available at: <http://www.publications.gc.ca/collections/Collection/FB3-2-104-24E.pdf>.
13. Service marketing in banking sector and recent perceptions in marketing thoughts of services, available at: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Once.pdf>.

*Рецензія:* д.е.н., проф. Андрушків Б. М.

*Reviewed:* Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

*Received:* April, 2013

*1st Revision:* April, 2013

*Accepted:* May, 2013

